

東南アジアで存在感を高める中国大手インターネット企業

調査部

上席主任研究員 岩崎 薫里

要 旨

1. 近年、中国の大手インターネット企業が東南アジアの電子商取引（EC）市場に積極的に進出している。とりわけ、アリババ集団、テンセント、JD.comの3社の活動が目立つ。この背景には、中国国内市場の成熟化や東南アジア市場の将来性の高さが指摘出来る。
2. この3社が東南アジアに進出する際の強みとしては、豊富な資金力に加えて、東南アジアのEC市場が現在、抱える①決済、②物流、③信頼、にかかわる問題を母国で経験済みであるという点も見逃せない。しかも、それらを経験したのはわずか10～20年前のことであり、問題解決に向けた取り組みの記憶やノウハウが企業内部に蓄積され、東南アジアでも活用することが出来る。
3. 東南アジアでここ2～3年、とくに目を引くのが、アリババと各国政府との連携である。ジャック・マー会長の政府顧問への就任（マレーシア、インドネシア）、アリババによる物流ハブの建設（マレーシア、タイ）、アリババの研修プログラムへの閣僚の参加（フィリピン）など、様々な連携が進んでいる。
4. 各国政府がアリババと連携するのは、自国経済・社会のデジタル化への支援をアリババから得るためである。一方、アリババにとって連携は、同社が掲げる「世界電子商取引プラットフォーム（eWTP）」構想を実現する一環と捉えることが出来る。eWTP構想とは、越境ECを促進することで、中小企業であっても国際貿易に参加しやすくする環境をつくるというものである。それによって、直接的には自社の越境ECサイトの利用を増やす狙いがあるが、マー会長が様々な場で訴えている「inclusive globalization」（包摂的なグローバル化）を実現するという視点もあることに留意する必要がある。東南アジア各国政府がアリババとの連携を進めるのも、単に同社の技術や経験を取り込みたいとの意向にとどまらず、こうした理念に賛同してのことと推測される。
5. 3社による東南アジア進出は、中国政府が進める政策、具体的には一帯一路、インターネットプラス、ASEAN中国自由貿易協定とも整合的である。アリババはとりわけ一帯一路を自社の海外展開の追い風と捉え、海外戦略をそれとリンクさせている。
6. アリババなどの中国勢が、東南アジアでも中国国内と同様に、事業領域を金融分野全般にまで広げていきたいと考えるのは自然であろう。中国での成功を東南アジアで再現出来るか否かはなお予断を許さないものの、それでも中国勢がこの先、東南アジアで相当程度の存在感を確保するとみておく必要がある。そのなかにおいて、日本企業は中国勢に対抗するという道に加えて、中国勢との連携や中国勢の補完という道も、事業展開の選択肢として検討すべきである。

目次

はじめに

1. 中国大手インターネット企業の東南アジア進出

- (1) 東南アジアのEC市場と進出3社の概要
- (2) 3社の進出状況
- (3) 進出の狙い

2. 東南アジアにおける中国大手インターネット企業の強み

- (1) 東南アジアのEC市場の課題
- (2) 中国EC市場での経験
- (3) 中国の経験の東南アジアへの活用

3. アリババ集団の東南アジア各国政府との連携

- (1) 相次ぐ連携
- (2) 各国政府の狙い
- (3) アリババの狙い
- (4) 中国政府の政策との整合性

4. 今後の展望

- (1) 目指す方向性と課題
- (2) 日本企業の商機

はじめに

東南アジアでは長い間、日本企業が大きな存在感を示してきた。ところが近年、それに陰りがみられ、代わって中国企業が存在感を高めている。インフラ開発案件において中国企業が日本企業に競り勝つ、あるいは小米（シャオミ）、OPPO、Vivoなどの中国メーカーの格安スマートフォンが東南アジアでシェアを伸ばす、といった話題がしばしば聞かれるようになった。そうしたなか、ここにきて中国大手インターネット企業が東南アジアの電子商取引（EC）分野への進出を積極化させている。とりわけ、アリババ集団、テンセント、JD.comの活動が顕著である。

これら3社は、中国のEC市場が世界最大規模に成長するのに貢献したほか、中国のフィンテックをもけん引してきただけに、東南アジアでの事業展開がこの地域にどのような影響を及ぼすかが注目される。

そこで本稿では、中国大手インターネット企業の東南アジアにおける動向を整理する。1. で東南アジア各国への進出状況とその背景を概観する。2. では、東南アジアのEC市場が現在、抱える問題を10～20年前の中国も経験していることから、中国企業がその経験を東南アジアで活かせることが強みとなる点を指摘する。3. では、アリババに焦点を絞り、同社と東南アジア各国政府が連携を次々と進めている事実および双方の狙い、

また、同社の東南アジア戦略と中国政府の政策の整合性について述べる。それらを踏まえて、4. で今後の展望として、中国企業が自国での成功を東南アジアでも再現したいとの意図と、その実現に向けたハードルを考察したうえで、日本企業の商機について検討する。

1. 中国大手インターネット企業の東南アジア進出

(1) 東南アジアのEC市場と進出3社の概要

東南アジアの電子商取引（EC）（注1）市場が本格的に立ち上がったのは2010年前後である。ラザダ（シンガポール、2011年）、トコペディア（インドネシア、2009年）、ezbuy（シンガポール、2010年）など、現在メジャーとなっているECサイト運営企業の多くがこの時期に設立された。この背景には、着実な経済成長に伴う家計所得の増加と中間層の台頭に加えて、インターネットとスマートフォンの普及が挙げられる。東南アジア主要6カ国のインターネット利用者数は2010年に初めて1億人を超え、利用者数の全人口に占める割合も2割を超えた（注2）。そこから現在に至るまで、東南アジアのEC市場は急成長を続けている。2010年から2015年にかけてECの売上高が7倍になったとの調査結果もある（注3）。東南アジアのECの特徴としては、スマートフォン経由でのオンライン・

ショッピングが多いこと、ソーシャルネットワーク・サービス（SNS）によるC2Cの形態が一定規模あること（注4）、などが挙げられる。

東南アジアのECの歴史が比較的浅いこともあり、市場の規模についての確立されたデータは存在しない。例えば、2015年のEC（B2C）の規模をフロスト&サリバンの（注5）、eマーケット（注6）はともに105億米ドルと見積もる一方で、グーグルとテマセク（注7）はその約半分の55億米ドルと見積もっている（図表1）。これには、どの範囲までをEC（B2C）に含めるかによる違いも大きい（注8）。もっとも、これからも市場の急拡大が期待出来るという点では共通している。フロスト&サリバンは2020年には市場規模が2015年対比で2倍、eマーケットは3倍になると予想し、グーグルとテマセクは2025年には16倍になると予想している。

こうしたなか、中国の大手インターネット企業が東南アジアへの進出を積極化させている。とりわけ、アリババ集団、テンセント、JD.comの3社（図表2）の動きが目立つ。

アリババ集団（阿里巴巴集団、Alibaba Group Holding Limited、1999年創業）は中国のEC最大手である。ECサイトの運営で急成長し、B2Cのオンライン・ショッピングモール「Tmall.com（天猫）」は中国国内のEC（B2C）市場において51.3%と最大のシェアを占める（2017年第2四半期）。また、ECを起点に金融、

図表1 東南アジアのEC (B2C) 市場規模

(10億米ドル)

	グーグルとテマセク		フロスト&サリバン		eマーケター	
	(2015年)	(2025年)	(2015年)	(2020年)	(2015年)	(2020年)
6カ国合計	5.5	87.9	10.50	21.55	10.50	31.80
シンガポール	1.0	5.4	2.05	2.96	1.85	3.32
マレーシア	1.1	8.2	2.19	3.91	1.63	3.84
タイ	0.8	11.1	1.86	3.42	2.39	5.69
インドネシア	1.7	46.0	1.90	4.59	3.22	15.59
フィリピン	0.5	9.7	1.12	2.97	0.04	0.10
ベトナム	0.4	7.5	1.38	3.70	1.37	3.26

(注1) すべてB2C ECの売上高。ただし、含める範囲は調査によって異なる。
 (注2) グーグルとテマセクは2017年12月に発表したレポート (“e-Conomy SEA Spotlight 2017”) で、2025年のEC市場規模を881億米ドルと若干の上方修正を行っている。しかし、国毎の内訳を発表していないため、ここでは2016年発表レポートの値を用いている。
 (資料) Google & Temasek, “e-conomy SEA,” May 2016
 Frost & Sullivan, “e-Commerce Retailers: The Next Billion \$ Opportunity: Are We Ready?”
 Frost & Sullivan White Paper in Collaboration with CDNetworks, 2016
 “Retail Ecommerce Sales in Southeast Asia: Opportunities and Challenges for Six Key Markets,” eMarketer, August 30, 2016 (<https://www.emarketer.com/Report/Retail-Ecommerce-Sales-Southeast-Asia-Opportunities-Challenges-Six-Key-Markets/2001880>)

図表2 中国インターネット企業3社の概要

	コア業務	設立年	本社	創業者	売上高 (百万米ドル)	純利益 (百万米ドル)	上場市場 (上場年)	時価総額 (10億米ドル)
アリババ集団 (阿里巴巴集団)	EC	1999年	杭州市	Jack Ma (Ma Yun、馬雲) ほか	22,994	5,989	NY証券取引所 (2014年)	436.1
テンセント (騰訊控股)	SNS	1998年	深圳市	Pony Ma (Ma Huateng、馬 化騰) ほか	36,387	11,091	香港証券取引所 (2004年)	495.6
JD.com (京東商城)	EC	1998年	北京市	Liu Qiangdong (劉強東)	55,689	-2	NASDAQ (2014年)	59.0

<参考>

Amazon.com	EC	1994年	(アメリカ)	Jeffrey Bezos	177,866	3,033	NASDAQ (1997年)	563.5
楽天	EC	1997年	(日本)	三木谷浩史	8,358	978	東証1部 (2013年)	12.4

(注1) アリババの売上高、純利益は2017年3月までの1年間。ほかは2017年12月までの1年間。
 (注2) 楽天の時価総額は2018年3月22日の値。ほかは2017年末の値。
 (注3) 楽天は2000年に店頭市場(現ジャスダック)に登録(上場)。楽天のドル換算値の算出に際しては、売上高、純利益は2017年末の為替レート(113.00円/ドル)、時価総額は2018年3月22日の為替レート(105.84円/ドル)を使用。
 (資料) 各社ウェブサイトなど

物流、クラウドコンピューティングなど様々な分野に事業を多角化している。アリババ系の電子決済サービス「Alipay (支付宝)」は、

モバイル決済で主流となっている第三者決済サービス(注9)において53.7%のシェアを握る(2017年第2四半期)(注10)。

テンセント（騰訊控股、Tencent Holdings Limited、1998年創業）は中国最大のソーシャルネットワーク・サービス（SNS）企業であるが、それにとどまらないところに特徴がある。オンラインメッセージサービス「Weixin」（微信）／「WeChat」を主軸に、そのプラットフォーム上でゲーム、音楽、動画、ショッピングなど多岐にわたるサービスを提供している。「Weixin」／「WeChat」の月間アクティブユーザー数は9.8億人（2017年第3四半期）に上り（テンセント公表値）、中国で消費者がモバイル端末で過ごす時間の55%はテンセントのアプリへのアクセスが占めている（注11）。また、テンセント系の電子決済サービス「WeChatPay（微信支付）」のモバイル決済（第三者決済サービス分）におけるシェアは39.1%と「Alipay」に次ぐ（注12）。

JD.com（京東商城、JD.com, Inc.、1998年創業）は、アリババに次ぐ中国第2のEC企業である。アリババがECではモール運営に徹しているのに対し、JD.comはECモールも手掛けるものの、直接販売を中心に据えている。JD.comは2014年にテンセントと業務提携するとともに、テンセントがJD.comに段階的に出資し、現在は株式の21.25%を保有し筆頭株主となっている。テンセントからの送客など業務提携の効果もあり、JD.comの中国国内のEC（B2C）市場におけるシェアは2014年の17.7%から2017年第2四半期には32.9%まで上昇した（注13）。

(2) 3社の進出状況

中国大手インターネット企業3社の東南アジアへの進出方法は様々であるが、とくに顕著なのが出資、買収、業務提携などを通じた地場企業のアセットの取り込みである（図表3）。

3社の東南アジア進出のなかではテンセントが先行した。2010年という比較的早い時期にタイの大手オンラインメディア、サヌークに出資している（2016年には買収）。2013年以降は、ゲームを中心とするインターネット企業Sea（旧ガリーナ、2017年に社名変更、本社シンガポール）への出資を段階的に進め、現在は筆頭株主となっている（2017年6月末時点の株式保有比率は39.7%）。それに伴いテンセントは、オンラインゲームでスタートしたSeaの多角化を支援し（注14）、Seaが東南アジア最大のユニコーン（企業評価額が10億ドル以上の未公開企業）へと成長するのに貢献した。なお、Seaは2017年にニューヨーク証券取引所への上場を果たした。

アリババが東南アジアで本格的な攻勢に出たのは2014年になってからである。シンガポールの物流大手シンガポール・ポストに出資してECに不可欠な物流網の構築に向けた第一歩を踏み出し、それを皮切りに東南アジアへの進出を積極化させた。とりわけ2016年に、ECモールを運営するラザダ（本社シンガポール）に10億米ドルを出資して経営権を

図表3 中国インターネット企業3社による東南アジア6カ国での主要動向

	アリババ集団		テンセント		JD.com	
シンガポール	2013年	アリババのC2CマーケットプレイスTaobao、「Taobao Southeast Asia」開始(シンガポール向け)	2012年	Level Up(ゲーム、新興)に出資(2,695万米ドル)	2013年	iKnow(小売)と提携し「JD.com」開始(シンガポール向け)
	2014年	シンガポール・ポスト(物流、大手)に出資(約2.5億米ドル)	2013年	Sea(インターネット、旧ガリリーナ、新興)に出資(金額非公開)		
	2014年	アント、V-Key(モバイルセキュリティ、新興)に出資(1,200万米ドル)				
	2015年	アント、M-Daq(金融、新興)に出資(金額未公開)				
	2015年	アリババクラウド、国際本部をシンガポールに設置				
	2016年	ラザダ(EC、新興)に出資、経営権掌握(10億米ドル)				
	2016年	ラザダ、レッドマート(食品配送、新興)を買収(3,000万米ドル)				
	2016年	Quantum Solutions International(EC物流、シンガポール・ポスト子会社)に出資(6,800万米ドル)				
	2017年	アント、ラザダの決済プラットフォーム運営企業helloPayを合併、「helloPay」は「Alipay」へ				
	2017年	ラザダに追加出資(10億米ドル)				
	2017年	CapitaLand(不動産、大手)とオムニチャネル推進に向け提携				
	2017年	シンガポール・ポストに追加出資(2億米ドル)				
2018年	ラザダに追加出資(20億米ドル)					
マレーシア	2017年	アント、Touch'n Go(金融、銀行系)と業務提携	2017年	マレーシア中銀から電子決済のライセンス取得(WeChatPay用)	—	—
タイ	2016年	アント、Ascend Money(金融、財閥(CPグループ)に)出資(金額未公開)	2010年	サヌーク(メディア、大手)に出資(約1,000万米ドル)	2017年	セントラルグループ(小売り、大手)とJV(計5億米ドル)
	2017年	アント、カシコン銀行とQRコード決済普及に向けた協力で合意	2016年	サヌークを買収(金額非公開)		
インドネシア	2017年	アント、Emtek(メディア、大手)とJV(金額未公開)	2017年	ゴジェック(配車アプリ、新興)に出資(1億~1.5億米ドル)	2015年	「JD.id」(ECサイト)開始
	2017年	トコベディア(EC、新興)に出資(11億米ドル)			2017年	トラベロカ(旅行予約サイト、新興)に出資(金額非公開)
フィリピン	2017年	アント、Mynt(金融、財閥系)に出資(金額未公開)	—	—	—	—
			—	—	—	—
ベトナム	2017年	アント、NAPAS(決済、中銀系)と業務提携	—	—	2018年	Tiki.vn(EC、新興)に出資(4,400万米ドル)

(注) JV: ジョイントベンチャー。アント: アント・フィナンシャル(アリババ集団傘下の金融会社)。
 (資料) 各社ニュースリリース、報道など

掌握したことは、世界的な注目を集めた。

ラザダは、ドイツの企業ロケットインターネットが2011年に立ち上げたスタートアップであり、東南アジア主要6カ国（注15）で事業を展開し、「東南アジアのアマゾン」と呼ばれている。同社は、トラフィック（訪問者数）に基づく人気ECサイト・ランキングにおいて、多くの東南アジア諸国で1位ないし2位となっている（図表4）。また、同社のトラフィック・シェアをみると、フィリピンでは91%（注16）と圧倒的な高さを誇るほか、タイで52.6%、マレーシアで48.5%、ベトナムで19%である（注17）。

アリババの動きが注目されるのは、①ラザダがこのように域内最大級のEC企業である

こと、②出資額がアリババにとって過去最高額であったこと、などによる。なお、アリババは2017年および2018年にラザダに対してそれぞれ10億米ドル、20億米ドルの追加出資を行っている。

アリババは東南アジアで直接、地場企業に出資などを行っているほか、同社傘下の金融会社アント・フィナンシャルによる出資も目立つ。EC事業にとって物流と並んで重要な決済の土台を確立するためである。さらに、買収したラザダを通じてシンガポールの食品・雑貨配送のレッドマートを買収してECの拡充を図るなど、東南アジアで着実に足場を固めつつある。

一方、JD.comは2015年にインドネシアに

図表4 東南アジア主要国における人気EC（B2C）サイト・トップ5

シンガポール	1位	Qoo10 Singapore	イーベイ（米）系	マレーシア	1位	Lazada Malaysia	アリババ（中）系
	2位	Lazada Singapore	アリババ（中）系		2位	11street Malaysia	マレーシア・韓国企業の合弁
	3位	ezbuy Singapore	地場スタートアップ		3位	Lelong.my	地場企業
	4位	eBay Singapore	イーベイ（米）系		4位	Shopee Malaysia	Sea（シンガポール）系
	5位	Carousell Singapore	地場スタートアップ		5位	Zalora Malaysia	ロケットインターネット（独）系
タイ	1位	Lazada Thailand	アリババ（中）系	インドネシア	1位	Tokopedia	地場スタートアップ
	2位	11street Thailand	マレーシア・韓国企業の合弁		2位	Lazada Indonesia	アリババ（中）系
	3位	Shopee Thailand	Sea（シンガポール）系		3位	Bukalapak	地場スタートアップ
	4位	Tarad	地場企業傘下、元楽天傘下		4位	Blibli	地場大手企業傘下
	5位	JIB	地場企業		5位	Shopee Indonesia	Sea（シンガポール）系
フィリピン	1位	Lazada Philippines	アリババ（中）系				
	2位	Metrodeal	トランスコスモス（日）系				
	3位	Shopee Philippines	Sea（シンガポール）系				
	4位	Zalora Philippines	ロケットインターネット（独）系				
	5位	eBay Philippines	eBay（米）系				

（資料）“Top e-commerce sites in Singapore 2017,” ASEAN UP, August 17, 2017, “Top e-commerce sites in Malaysia 2017,” ASEAN UP, August 17, 2017, “Top e-commerce sites in the Thailand 2017,” ASEAN UP, January 24, 2018, “Top e-commerce sites in Indonesia 2017,” ASEAN UP, January 24, 2018, “Top e-commerce sites in the Philippines 2017,” ASEAN UP, June 27, 2017

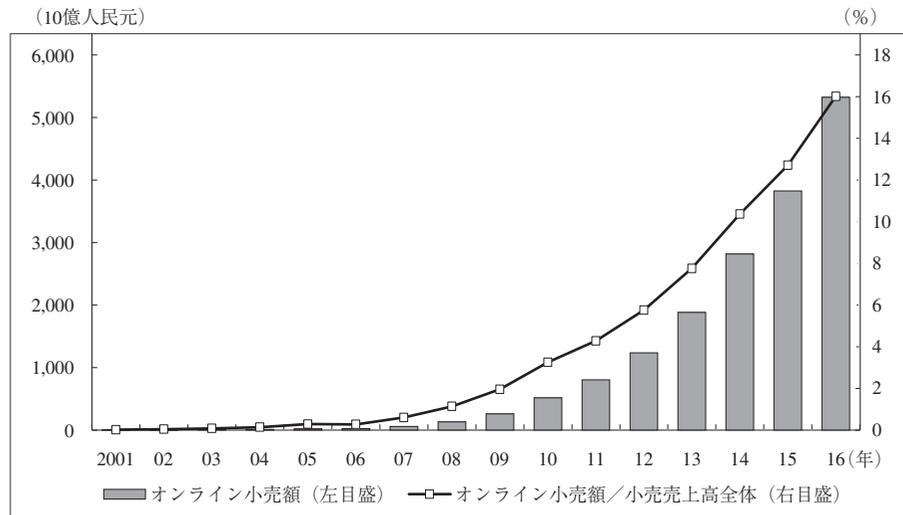
拠点を設立し、ECサイト「JD.id」を立ち上げた。2017年にはタイの小売り大手セントラル・グループとの間で、EC事業および金融事業の2つのジョイントベンチャーを設立することで合意した。このようにJD.comも東南アジアでの基盤を着々と固めつつある。JD.comの東南アジアでの動きは筆頭株主のテンセントの意向も反映しているとみておくべきであろう。3社それぞれの進出状況と比較するとアリババが突出しているものの、テンセントとJD.comを合わせれば、アリババとの差はかなりの程度縮まる。

(3) 進出の狙い

中国大手インターネット企業が東南アジアへの進出を進めるのは、主に以下のプッシュ要因およびプル要因による。

まず、プッシュ要因として、中国国内市場の成熟化が指摘出来る。ECをはじめとする中国のインターネット関連市場はこれまで爆発的な伸びを示してきた。中国電子商務研究中心（CECRC）によると、2006年に213億人民元（約3,600億円）であったEC（B2C）の市場規模は、10年後の2016年には5.3兆人民元（約88兆円）へ実に250倍に拡大した（図表5）。2016年のインターネット利用者（13

図表5 中国のEC（B2C）市場規模



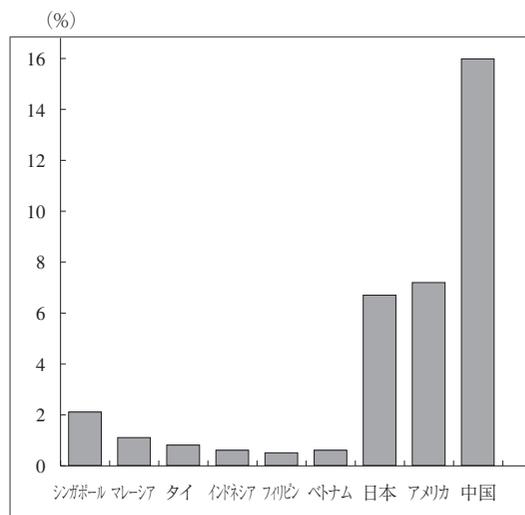
(注) 2007年以前と2008年以降では接続せず。

(資料) China E-Commerce Research Center (CECRC), National Bureau of Statistics, Yue Hongfei, "National Report on E-Commerce Development in China," United Nations Industrial Development Organization, Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series WP 17/ 2017 [原典] "China E-commerce Report," Ali Research Institute

歳以上)におけるEC利用率(小売売上高全体に占めるオンライン小売額の割合)は、Tier1およびTier2都市(注18)ですでに89%に上り(注19)、都市部での今後の一層の上昇余地は限られる。また、ECを行う消費者の実に97%がアリババの「Tmall.com」を利用している(注20)。一方、スマートフォン利用者のうちテンセントの「Weixin」／「WeChat」を使う人の割合は76.5%(注21)、Tier 1都市に限れば93%に達する(注22)。こうしたなか、両サービスとも新規顧客の獲得が次第に難しくなりつつある。無論、今後も地方部でのEC利用の拡大や、顧客一人当たりの利用額の増加が見込めるとはいえ、国内市場の成長鈍化が避けられない状況下で、各社とも海外市場に目を向けるようになっている。

次に、プル要因として、東南アジアのEC市場の将来性の高さが挙げられる。東南アジアのEC市場は成長を続けているものの、絶対水準は依然として低い。グーグルとテマセクによる前述の市場規模のデータによると、2015年のEC化率は、調査対象6カ国(注23)の合計で0.8%にすぎない。最も高いシンガポールですら2.1%であり、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムでは1%を下回る(図表6)。フロスト&サリバン、eマーカーの市場規模においても、6カ国合計で1.5%にとどまる。これが中国で16.0%(2016年)(注24)、アメリカで7.2%(2015年)

図表6 主要国のEC化率



(注1) EC化率：EC (B2C) 売上高の小売売上高全体に占める割合。東南アジア各国はグーグルとテマセクによる市場規模データを使用。

(注2) 中国は2016年、ほかは2015年の値。

(資料) Google & Temasek, "e-economy SEA," May 2016, China E-Commerce Research Center (CECRC) database, United States Census Bureau database, Statista database

(注25)、日本で6.7%(2015年)(注26)であることを踏まえると、東南アジア各国のEC市場が今後、一段と拡大する余地は大きい。中国大手インターネット企業もこの点に着目し、東南アジア市場の成長を取り込みたいと考えているのであろう。

東南アジアの多くの国が中国企業にとって比較的進出しやすいという点も見逃せない。一部の国は中国との間で領有権問題を抱える(注27)など火種はあるものの、現状では中国は各国と概ね良好な関係を築いており、中国企業の進出に対する警戒感が相対的に小さい。これに対して、例えば日本やアメリカでは中国企業の自国への進出を歓迎する雰囲気

気が必ずしもあるわけではない。アメリカでは最近も、アリババ傘下のアント・フィナンシャルが送金大手マネーグラム・インターナショナルの買収を試みたものの、対米外国投資委員会（CFIUS）の認可が得られず断念した（2018年1月）。CFIUSは、アメリカ企業の買収案件が安全保障上の脅威になり得るかどうかを審査する政府組織であり、不認可の理由は開示していないが、アントが取得するデータの取り扱いに対する懸念があったと推測されている（注28）。

- (注1) ECには、企業同士が取引を行うB2B (business-to-business)、企業が消費者に対して取引を行うB2C (business-to-consumer)、消費者同士が取引を行うC2C (consumer-to-consumer)、政府が企業に対して取引を行うG2B (government-to-business) など様々な形態があるが、本稿ではB2Cに焦点を絞る。
- (注2) World Bank, "World Development Indicators" database
- (注3) Adrian Vanzy, "eCommerce in Southeast Asia," Ardent Capital, September 2015 (ASEAN UP掲載、<https://aseanup.com/overview-of-e-commerce-in-southeast-asia/>)
- (注4) SNSを通じたC2Cの例としては、①売り手がSNSで商品を紹介する、②買い手は購入意思を伝えるメッセージを送る、③売り手は銀行口座番号を知らせる、④買い手はATMに行き売り手の口座に送金する、⑤売り手は商品を発送する、という仕組みとなっている。なお、売り手は個人のほか事業者の場合もある。
- (注5) Frost & Sullivan, "e-Commerce Retailers: The Next Billion \$ Opportunity: Are We Ready?" Frost & Sullivan White Paper in Collaboration with CDNetworks, 2016
- (注6) "Retail Ecommerce Sales in Southeast Asia: Opportunities and Challenges for Six Key Markets," eMarketer, August 30, 2016 (<https://www.emarketer.com/Report/Retail-Ecommerce-Sales-Southeast-Asia-Opportunities-Challenges-Six-Key-Markets/2001880>)
- (注7) Google & Temasek, "e-economy SEA," May 2016
- (注8) B2CのECとしては、物販（衣類、雑貨、食品、家電など）以外に、旅行、チケット、オンラインゲーム、金融サービス、電子書籍、有料動画配信など広範にわたる。
- (注9) 第三者決済とは、「一定の実績と信用を持つ第三者の独立機構が国内外の大型銀行と契約して提供する取引支援サービス」のこと。（人民日報社、経済用語集、

<http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7438414.html>)

- (注10) "China's third-party mobile payment market continues rapid expansion," xinhuanet.com, October 24, 2017 (http://www.xinhuanet.com/english/2017-10/04/c_136658500.htm)
- (注11) Matthew Brennan, "WeChat Key Trends Report 2017," China Channel.co, March 6, 2017 (<https://chinachannel.co/wechat-key-trends-report-2017/>)
- (注12) 注10に同じ。
- (注13) "Alibaba's Tmall maintains ecommerce lead in China," eMarketer, September 6, 2017 (<https://www.emarketer.com/Article/Alibabas-Tmall-Maintains-Ecommerce-Lead-China/1016432>)
- (注14) "Garena rebrands as Sea. Plans to conquer Indonesian e-commerce," Tech Wire Asia, May 8, 2017 (<http://techwireasia.com/2017/05/garena-rebrands-sea-makes-plans-conquer-indonesian-e-commerce/>)
- (注15) 具体的には、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム。
- (注16) "A year-end tally of the Philippine ecommerce scene," Tech in Asia, January 12, 2018 (<https://www.techinasia.com/talk/philippine-ecommerce-2017-tally>)
- (注17) "Thailand vs. Vietnam vs. Malaysia, who is leading the e-commerce market in Southeast Asia?" e27, November 17, 2017 (<https://e27.co/thailand-vs-vietnam-vs-malaysia-leading-e-commerce-market-southeast-asia-20171117/>)
- (注18) Tier1都市は政府直轄4市（北京、深圳、上海、広州）。Tier2都市は省都、副省級市クラス。
- (注19) Kevin Wei Wang, Alan Lau, and Fang Gong, "How savvy, social shoppers are transforming Chinese e-commerce," McKinsey & Company, Survey, April 2016 (<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-savvy-social-shoppers-are-transforming-chinese-e-commerce>)
- (注20) PwC, "eCommerce in China – the future is already here," 2017 (<https://www.pwccn.com/en/retail-and-consumer/publications/total-retail-2017-china/total-retail-survey-2017-china-cut.pdf>)
- (注21) "WeChat users in China will surpass 490 million this year," eMarketer, July 13, 2017 (<https://www.emarketer.com/Article/WeChat-Users-China-Will-Surpass-490-Million-This-Year/1016125>)
- (注22) 2016年4月の値。(DMR, "110 Amazing WeChat Statistics and Facts January 2018", January 5, 2018, <https://expandedramblings.com/index.php/wechat-statistics/>)
- (注23) シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムの6カ国。
- (注24) CECRC公表値。なお、2015年は12.7%。
- (注25) United States Census Bureau公表値。
- (注26) Statista公表値。(<https://www.statista.com/statistics/32>)

4592/b2c-e-commerce-as-percentage-of-gdp-japan/)

(注27) 南シナ海では、中国、台湾、ベトナム、フィリピン、マレーシア、ブルネイ、インドネシアが領有権を主張している。中国との間での領有権を巡る対立の程度は国によって異なる。

(注28) "U.S. blocks MoneyGram sale to China's Ant Financial on national security concerns," Reuters, January 3, 2018 (<https://www.reuters.com/article/us-moneygram-intl-m-a-ant-financial/u-s-blocks-moneygram-sale-to-chinas-ant-financial-on-national-security-concerns-idUSKBN1ER1R7>)

2. 東南アジアにおける中国大手インターネット企業の強み

(1) 東南アジアのEC市場の課題

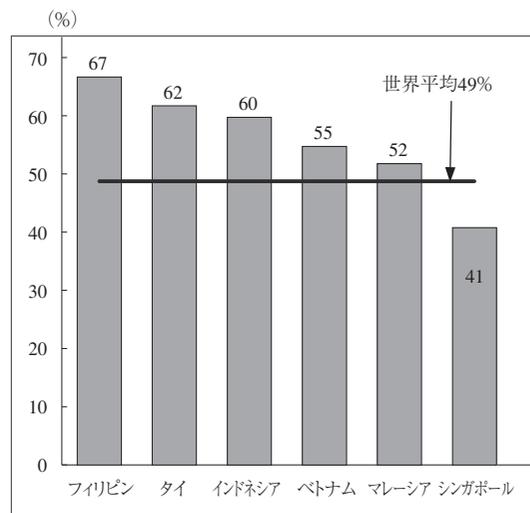
東南アジアのEC市場は前述の通り、2010年前後に本格的に立ち上がったばかりである。現在も成長を続けているものの、成長を阻害する要因があるのも事実である。主なものとしては以下の3点を指摘出来る。

第1が、決済にかかわる問題である。東南アジアの多くの国では、EC決済において、商品の購入時にそのままオンライン上で代金を支払うのではなく、cash-on-delivery (COD、代金引換) を利用したり、銀行のATMへ赴き代金を支払ったりするのが主流である。日本では圧倒的に多いクレジットカード決済は低調にとどまる。これは、主にクレジットカード保有率の低さ(注29)を映じたものである。それに加えて、たとえクレジットカードを保有していても、セキュリティへの不安からインターネット上では利用しない人が少なから

ず存在することも影響している。ATカーニーの調査(注30)によれば、インターネット上でクレジットカード情報を入力することに対して不安感を持つ人の割合は、東南アジア主要6カ国のうちシンガポールを除く5カ国で世界平均を上回った(図表7)。

銀行口座の保有率も低い(注31)ため、インターネット・バンキングによる決済も普及していない。また、商品を受け取る前に代金を支払いたくないという消費者の心理も働いている。このように、購入を希望してから決済するまでのプロセスがシームレスに進まないことで、その分、EC事業者に余計なコスト負担が生じ、また、顧客の途中離脱を招来している。

図表7 インターネット上でのクレジットカード情報の入力に対し不安感を持つ人の割合



(資料) AT Kearney, "Lifting the Barriers to E-Commerce in ASEAN," 2015

第2が、物流にかかわる問題である。東南アジアの多くの国ではもともと交通網が脆弱なうえ、通関手続きが煩雑であるなど、物流に問題を抱える。世界経済フォーラムほかが集計した「輸送サービスの有効性と質のランキング」からも、シンガポールとマレーシア以外の国では物流に様々な問題があることが窺える（図表8）。そこへECという、多品種・小ロットの商品を正確かつ迅速に配送することが求められる取引形態が登場し、それに十分対応出来ていないのが実情である。

とりわけ、ラストワンマイル（最終配送拠点から配送先の玄関まで）の配送の非効率性が目立つ。宅配事業においては一般的に、ラストワンマイルにかかわるコストがコスト全

体の5割強と最も大きな割合を占める（注32）。それだけに、この部分が非効率であることは物流コストを押し上げ、EC事業者の収益性に悪影響を及ぼしている。また、各種トラブルの発生が顧客満足度を押し下げている。ラザダのCEO（インタビュー当時）、マクシミリアン・ビットナー氏も、東南アジアのEC市場の最大の課題は物流であり、「当社でも物流を大きなボトルネックとして捉えている」と指摘している（注33）。

第3が、信頼にかかわる問題である。これは、前述の1点目および2点目と深く関連する。1点目の決済の問題では、セキュリティへの不安や、商品を受け取る前に代金を支払いたくないという消費者の心理について述べ

図表8 輸送サービスの有効性と質ランキング（2016年、世界136カ国）

（順位）

	総合順位						
	国際輸送の 容易さ・価格	運輸産業 の質	国際輸送 の追跡力	輸送時間 の正確性	郵便の 効率性	複合輸送 の効率性	
シンガポール	3	5	5	10	6	5	2
マレーシア	29	32	35	36	47	35	13
タイ	49	38	49	50	52	43	83
インドネシア	56	71	55	51	62	72	64
ベトナム	60	50	63	74	56	58	58
フィリピン	85	60	77	72	70	107	121
カンボジア	87	52	87	81	73	118	97
ラオス	121	129	128	134	120	73	90
中国	32	12	27	28	31	57	40
<参考>日本	9	13	12	13	15	1	11

（注1）財がどれだけ自由に国境を越えて目的地に到達するかを示す「Enabling Trade Index」を構成する6つの柱のうち、5番目の柱「Availability and quality of transport services」（輸送サービスの有効性と質）における順位およびそれを構成する6つの項目ごとの順位。

（注2）網掛けは中国よりも順位が低い項目。

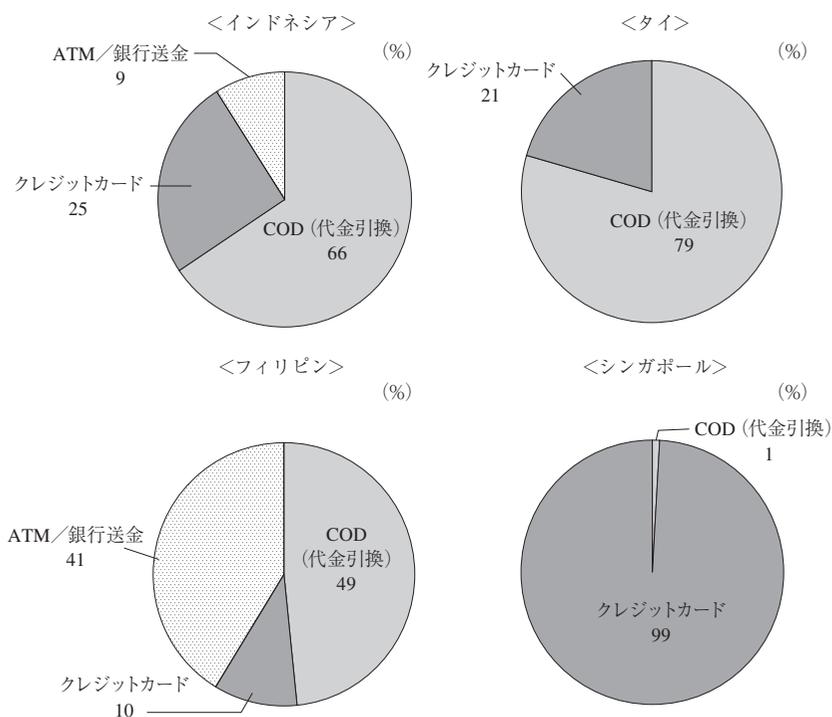
（資料）World Economic Forum and Global Alliance for Trade Facilitation, “The Global Enabling Trade Report 2016,” 2016

た。これらは、消費者がECを十分信頼していないことを映じたものである。2点目の物流の問題が存在することも、購入した商品が手元に届かないかもしれないという消費者の不安を助長している。このように、東南アジアの多くの国では、ECに対する信頼がまだまだ醸成されておらず、それがECの成長の足かせとなっている。

決済方法としてCOD（代金引換）が普及しているのも、1つにはECに対する信頼不

足による。各国のEC事業者に対して行ったある聞き取り調査の結果によれば、タイではEC決済の8割、インドネシアでは7割近くがCODで行われていた（図表9）。CODでは、顧客は注文した商品を手にしてから代金を現金で支払うため、カード情報がインターネット上で漏えいする、商品が届かない、不良品を受け取る、といった事態への自衛手段となる。このように顧客にとってはメリットが大きいものの、その一方でEC事業者側にとっ

図表9 東南アジア主要国のECにおける決済手段（2017年3月）



(注) 各国の国内EC事業者への聞き取り調査結果。物理的な商品を販売した際の代金の受け取り方法。チケット購入やゲーム課金などは含まれない。

(資料) "Southeast Asia Payment Methods Data: Cash-on delivery up, despite onslaught of fintech," ecommerceIQ, March 29, 2017

ては、現金のハンドリング・コストがかかるうえ、①顧客がECで購入後に気が変わったりして、商品を受け取らずにそのまま返品する、②宅配事業者が顧客から受け取った現金を持ち逃げする、などのリスクがあり、デメリットが大きい。とりわけ返品の問題が深刻であり、インドネシアでは返品率が4割に達するEC事業者もいる模様である（注34）。東南アジアのEC市場が順調に成長するためには、EC事業者の収益の大きな押し下げ要因となっているCODを減らす必要がある。それには顧客が安心してECを利用出来る環境を整備して顧客の信頼を勝ち取ることが不可欠となる。

(2) 中国EC市場での経験

中国大手インターネット企業が東南アジアに進出する際の強みとして真っ先に挙げることが出来るのが豊富な資金力であるが、それに加えて、東南アジアのEC市場が抱える問題への取り組みを10～20年前に自国で経験済みであるという点も見逃せない。

中国のECの歴史を振り返ると（注35）、1990年代後半からECサイトが立ち上がり始めたものの、①インターネットの普及率の低さ、②クレジットカードの普及率の低さやEC決済に対する信頼感の欠如、③不十分な物流網、がネックとなって当初の利用は低調であった。しかし、2000年代に入りECサービスの多様化やプレイヤー数の増加に加え

て、インターネット人口が一定規模に達したことからECの利用が次第に増え、2000年代半ば頃から本格化した。なお、中国のインターネット利用者数は1998年末には210万人であった（注36）のが、わずか2年後の2000年には2,200万人に達し、2005年には1億人を突破した（注37）。こうしたなか、ECサイトの運営企業が出店・出品企業を審査・モニタリングするようになったことに加えて、決済の問題解消に向けて大きな前進がみられたことが、EC市場の拡大の加速につながった。

具体的には、アリババが2004年に「Alipay（支付宝）」を立ち上げ、第三者決済サービスと呼ばれるエスクロー機能付きの決済サービスの提供を開始した（注38）。それによって、買い手は代金を支払っても商品が届かないというリスク、売り手は商品を発送しても代金を受け取れないというリスクから解放され、双方とも安心してECを利用出来るようになった。

一方、物流に関しては、ECの増加に伴い宅配事業への参入が相次いだ。しかし、当初は品質面で問題のある事業者が多く、トラブルの多発がECへの信頼性を損ねたことから、EC事業者が物流への投資に乗り出した。それにとりわけ積極的であったのがJD.comである。同社がシェアを大きく伸ばしたのは、前述のテンセントとの業務提携の効果に加えて、充実した物流網を構築出来たためといわれている（注39）。同社は、2004年にEC事業

を開始した当初は外部の宅配事業者を利用していただけ、配送トラブルが多発したことから2007年に自前の物流網の構築に切り替えた。そのため2009年から2013年にかけて、赤字経営のなか合計150億米ドルの投資を行っている（注40）（注41）。

JD.comがこのように自前主義中心であるのに対して、アリババはサードパーティの宅配事業者からなる物流網を構築している。同社は2005年に宅配事業者のYTOエクスプレスと契約を締結したのを皮切りに、物流企業と次々に物流契約を締結した。もっとも、ECの取引量の増大と顧客の要求水準の上昇とともに、物流への負荷が高まっている。2017年11月11日の独身の日には、同社だけで8.12億件の注文をこなした。2013年の独身の日の1.56億件から5.2倍の増加である。それもあって、同社は2013年に大手不動産会社や物流会社とともに、物流システムネットワークの構築・運営を行うツァイニャオネットワークテクノロジー（菜鸟網絡、Cainiao Network Technology）を設立した。ビッグデータとAIを駆使し、加入企業のトラックや倉庫の稼働状況をリアルタイムで把握して自動で担当者を振り分けるなどして、配送の効率化・迅速化を図っている（注42）。

こうした取り組みが奏功して、中国の消費者のECに対する信頼が徐々に高まっていった。そのことはCOD（代金引換）の利用割合の低下からも推測することができる。2002

年にはインターネット利用者の42.8%が決済にCODを好んだ（注43）のに対して、2016年には、ECで過去1年間に頻繁に利用した決済手段としてCODを挙げた人の割合は22.1%にとどまる一方、クレジットカードが78.8%、「Alipay」が72.2%であった（注44）。

例えば日本では、ECが登場する以前からクレジットカードが普及し、ECにおけるクレジットカードの利用に際しても安全性が相当程度確保されていたため、消費者はEC決済に過度の不安を抱くことが当初からなかった。また、宅配事業者による高度なサービスがすでに確立されており、EC事業者はそれを活用すればよかった。それに対して、中国ではECが登場した当初は様々な問題を抱え、それらを克服しながら世界最大のEC大国へ成長したという経緯がある。

(3) 中国の経験の東南アジアへの活用

現在の東南アジアのEC市場における決済と物流、そして信頼の問題は、まさにかつて中国が抱えていたのと同じである。しかも、中国にとってそれはわずか10～20年前のことであり、問題解決に向けた取り組みの記憶やノウハウが企業内部に蓄積され、東南アジアでも活用することが出来る。そうした点が、中国大手インターネット企業が東南アジア市場を開拓するに際して有利に働くと判断される。

ラザダのビットナー CEO（当時）は、ア

リババの傘下に入ったことで享受しているメリットとして、①現時点では成長が重要であるとアリババも理解しており、収益確保への圧力を受けずに済む点に加えて、②アリババの圧倒的な資金力をバックに物流施設の建設を順調に進めている、③顧客にどのような商品売り込むか、不正をどのように防止するか、などにかかわる技術やノウハウの提供を受けられる、という点を指摘している(注45)。

アリババのジャック・マー(馬雲)会長が2017年にフィリピンで行った記者会見(注46)での発言も、ビットナーCEOの指摘と重なる点が多い。マー会長は、東南アジアでは当初の5年間は利益確保を期待していないこと、それよりも現地の中小企業がECをより円滑に活用出来るようにするためのインフラの構築に優先的に取り組んでいること、を強調したうえで、事業展開の方法として次の3点を採用していると述べている(注47)。

- ①ラザダを通じてローカルなECマーケットプレイスを根付かせる。また、越境ECのためのインフラを整備し、地場企業が中国をはじめ世界中で事業展開しやすいようにする。
- ②モバイル決済の仕組みを構築することで、若者や中小零細企業であっても資金のやりとりを容易にする。究極的にはキャッシュレス社会を実現する。
- ③物流を巡る課題を解決する。ラザダの物流

システムは現時点では問題を抱えるものの、今後3~5年間投資を続けることで大幅に改善すると見込んでいる。

このように、アリババは東南アジアのような新興国でEC事業を成功させる難しさを自国での経験から十二分に理解しているからこそ、中期的な視点に立ち、インフラ整備という投資先行型の事業展開を採用した。そして、進出先の地場企業、さらには地元経済・社会全体に利益をもたらすような仕組みづくりを通じて、自社および進出先とのwin-win関係を構築することを目指すと謳っている。

(注29) クレジットカード保有率は2014年時点で、シンガポールとマレーシア以外は1割を下回る。(World Bank Global Findex Database)

(注30) AT Kearney, "Lifting the Barriers to E-Commerce in ASEAN," 2015

(注31) 銀行口座保有率は2014年時点で、シンガポール、マレーシア、タイ以外は4割を下回る。(World Bank Global Findex Database)

(注32) 宅配にかかわる一般的なコストの内訳は具体的には、ラストワンマイルが53%、幹線輸送が37%、仕訳が6%、集荷が4%。(Mark Millar, "Challenges of the Last Mile Delivery in Serving e-Commerce Business," Logisym Magazine, May 2016)

(注33) "Lazada CEO: The secret sauce that will help us win Southeast Asia," Tech in Asia, November 8, 2017 (<https://www.techinasia.com/lazada-ceo-secret-sauce-win-southeast-asia>)。なお、2018年3月、ビットナー氏のCEO退任が発表された。

(注34) インドネシアのEC事業者からのヒヤリング。

(注35) ここではHongfei [2017]などを参考にした。

(注36) "China registers 2.1 million internet users by end Dec. 1998," Asia Pulse, February 23, 1999

(注37) "China internet users," internet live stats (<http://www.internetlvestats.com/internet-users/china/>)

(注38) 「Alipay」による第三者決済サービスの仕組みをごく簡略化して述べると、売り手と買い手の間に「Alipay」という第三者が入り、買い手が「Alipay」に代金を銀行口座経由で支払うと売り手が商品を送り、買い手が商品を受け取ると「Alipay」は預かっていた代金を売り手に支払う。

(注39) JD.comは、中国国内にフルフィルメント・センターを7カ

所、物流倉庫を405カ所設置し、それにより2,830の県・区をカバーし、中国のEC企業のなかで最も充実した物流インフラを備えていると謳っている（2017年9月末、JD.com公表値）。

- (注40) Haochen Lu, "JD.com: China's E-commerce Pioneer," Harvard Business School, Assignments: The TOM Challenge, December 9, 2015 (<https://rctom.hbs.org/submission/jd-com-chinas-e-commerce-pioneer/>)
- (注41) なお、JD.comは2017年に物流部門をJD Logistics（京東物流）として独立させるとともに、外部の企業に利用を開放した。
- (注42) 「アリババが立ち上げた『菜鳥網絡』が握る物流における挑戦」ZDNet, 2017年5月9日 (<https://japan.zdnet.com/article/35100843/>)
- (注43) CNNICの2002年1月レポート。Brahm [2002] p.245
- (注44) KPMG, "China's Connected Consumers 2016," 2016
- (注45) 注33に同じ。なお、ビットナー CEOはアリババがラザダに導入した不正防止策の具体例として、1つの品目の購入に対する数量制限の設定を挙げている。
- (注46) マー会長は2017年10月25日にフィリピンのDe La Salle大学から名誉博士号を授与された際に記者会見を行った。
- (注47) "Jack Ma: Alibaba to keep investing in PH," Rappler, October 25, 2017 (<https://www.rappler.com/business/186356-jack-ma-alibaba-invest-philippines>)

business/186356-jack-ma-alibaba-invest-philippines)

3. アリババ集団の東南アジア各国政府との連携

(1) 相次ぐ連携

中国大手インターネット企業の東南アジアでの動きにおいてここ2～3年、とりわけ目を引くのが、アリババと各国政府との連携である（図表10）。主な動向を以下で整理する。

(a) マレーシア

マレーシア政府との間の連携が最も進んで

図表10 アリババ集団と東南アジア主要国政府との主な連携

シンガポール	テマセクとGIC、アリババに計10億米ドルを出資。(2016年6月)
マレーシア	MATRADEとアリババ、中小企業の越境EC促進のための「eTrade Programme」を立ち上げ。(2014年10月)
	ジャック・マー会長、マレーシア政府顧問（デジタル経済担当）に就任。(2016年11月)
	ナジブ首相、ジャック・マー会長と一緒にDFTZの発足を発表。同時に、アリババとMDEC、DFTZ関連の4つの覚書を締結。(2017年3月)
	アリババ、MDEC、杭州市の3者、マレーシア・杭州市間の越境EC促進のための覚書を締結。(2017年5月)
	DFTZのeフルフィルメント・ハブ第1期（アリババ主導）が始動。(2017年11月)
タイ	アリババとタイ商務省、アリババがタイのECの発展に協力する趣意書を締結。(2016年12月)
インドネシア	商業省、アリババと共同でアリババの「Tmall Global」上に「Inamall」開設。インドネシアの中小企業の商品をECを通じて中国の消費者に直接販売。(2016年7月)
	ジャック・マー会長、インドネシア政府顧問（EC担当）に就任。(2016年9月)
フィリピン	ジャック・マー会長、ドゥテルテ大統領を表敬訪問。大統領、アリババと連携可能分野を模索するよう政府に指示。(2017年10月)
	フィリピン政府および民間企業の幹部からなる代表団、杭州市のアリババ・ビジネススクールでデジタル技術への理解を深めるためのプログラムを受講。(2018年1～2月)
	フィリピン政府、統治能力を高めるための技術の向上、中小企業支援のための包摂的な金融システム構築に向けた助力をアリババに要請。(2018年2月)
ベトナム	ジャック・マー会長、フック首相と会談。首相、アリババがベトナムの事業者のECスキル向上、国民のECへのアクセス向上のために協力するよう依頼。(2017年11月)

(注) テマセク、GIC：ともにシンガポールの政府系投資会社。MATRADE：マレーシア貿易開発公社。DFTZ：デジタル自由貿易圏。MDEC：マレーシアデジタルエコノミー公社。

(資料) 各種報道

いる。2014年、マレーシア貿易開発公社 (MATRADE) とアリババは共同で「電子貿易プログラム (eTrade Programme)」を立ち上げた。マレーシアの中小企業が越境ECへの参加を通じて輸出を拡大させることが狙いである (注48)。マレーシア政府はその成果として、中小企業1万社がアリババのECサイトに登録されたと発表している (2016年11月) (注49)。2016年には、アリババのジャック・マー会長がナジブ首相からの要請に応じ

てマレーシアの政府顧問 (デジタル経済担当) に就任した。ナジブ首相は就任発表に際しマー会長の役割について、「政府がデジタルにおけるわが国のこれからの方向性を探索し、切り拓き、指し示すに当たり、彼 (マー会長) から助言と支援を得る」と述べている (注50)。

2017年3月には、ナジブ首相がマー会長とともにデジタル自由貿易区 (Digital Free Trade Zone、DFTZ、図表11) の発足を発表

図表11 マレーシア・デジタル自由貿易区 (Digital Free Trade Zone、DFTZ) の概要

概要	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネット経済と越境ECの潮流をフルに活用するためのイニシアティブ。 ・越境取引のシームレス化を通じて、地場企業の越境ECを促進。 ・2017年11月始動。順次拡張。 ・以下の3部門から構成。 <ol style="list-style-type: none"> ① eフルフィルメント・ハブ (第1期:クアラルンプール国際空港に隣接) フルフィルメント (受注、検品、梱包、発送、返品処理等) サービスを統合的に提供 ② サテライトサービス・ハブ (第1期:クアラルンプールの主要開発地区 Bandar Malaysia内) 金融・保険など周辺サービスを提供 ③ eサービス・プラットフォーム (バーチャル) 貨物輸出にかかわる業務を統合的に実施 政府:通関、検閲、認可等 民間:入庫、貨物の発送、返品処理、決済等
主要ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> ・マレーシア政府が主要ステークホルダー。 ・地元主要企業、アリババ集団が支援。 ・PPPで運営。 ・eフルフィルメント・ハブ第1期はアリババ、菜鳥、ラザダ、POSマレーシア (地場郵便事業者) が主導。 ・サテライトサービス・ハブ第1期はCatcha Group (地場大手インターネット企業) が開発。
目標	<p>マレーシアを地域のECハブに</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業が容易に製品を輸出可能に。 ・世界のマーケットプレイスがマレーシアの製造・販売業者から調達可能に。 ・マレーシアを世界企業のASEANでの販売におけるフルフィルメント・ハブに。 <p>ECおよびインターネット経済のイノベーションを促進</p>
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の輸出額を2025年までに380億米ドルへ倍増。 ・雇用 (直接・間接) を2025年までに6万人増加。 ・DFTZでの取扱い額 (輸出入、積み替え) を2025年までに650億米ドルに。

(注) PPP: Public Private Partnership. 公民連携。ラザダ: アリババ傘下のECサイト運営会社。菜鳥: Cainiao Network Technology、アリババほか設立した物流システムネットワークの構築・運営会社。

(資料) Malaysia Digital Economy Corporation, DFTZ ウェブサイト (<https://mydftz.com/dftz-goes-live/>) など

するとともに、マレーシア・デジタルエコノミー公社（MDEC）とアリババの間でDFTZに関する覚書が締結された（図表12）。DFTZとは、越境ECをシームレスに行うための場であり、それによりマレーシアの中小企業を中心とする地場企業の越境ECを促進するとともに、マレーシアをECにおける地域のハブにする狙いがある（注51）。2017年5月には、MDEC、中国浙江省杭州市政府、アリババの3者間で覚書が締結され、マレーシアのDFTZが杭州市の越境EC総合試験区（Cross-Border E-Commerce Comprehensive Pilot Zone）と協力し、マレーシア・杭州市間の越境ECの促進を図ることとなった。なお、杭州市に

はアリババの本社がある。また、2017年11月には、アリババ主導のもとでクアラルンプール国際空港の隣接地で建設が進められていたDFTZ内のeフルフィルメント・ハブ（注52）第1期が立ち上がった。

(b) タイ

アリババはタイ政府とも連携を進めている。2016年12月、アリババがタイにおけるECの発展に協力するという趣意書をタイ商務省との間で締結した（図表13）。アリババがタイの中小企業に対してECに関する研修を行ったり、タイのデジタル人材の育成に協力したりするほか、タイの物流やデジタル技

図表12 マレーシア・デジタル自由貿易区（DFTZ）構想に関するMDEC・アリババ集団間の覚書の概要（2016年3月）

<p>① E-fulfilment hub（電子フルフィルメント・ハブ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・クアラルンプール国際空港近隣にフルフィルメント・ハブを建設。 ・通関手続き、倉庫保管、配送などの業務を集中。 ・輸入手続きの迅速化を目的。 <p>② E-service platform（電子サービス・プラットフォーム）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アリババの「一達通」（Onetouch）貿易総合プラットフォームとの連結を通じて、マレーシアが杭州市越境EC総合試験区（中国）と接続。 ・中小企業等による中国・マレーシア間の取引の利便性向上・効率化を目的。 <p>③ E-payment and financing（電子ペイメントとファイナンス）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マレーシアの中小企業によるB2Bを促進するための電子決済・ファイナンスの仕組みを両者で検討。 <p>④ E-talent development（デジタル人材開発）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スタートアップの立ち上げ促進や個人のスキル向上のために両者で訓練プログラムを構築。 ・マレーシア経済のデジタル化支援を目的。
--

（注）MDEC:マレーシア・デジタルエコノミー公社。フルフィルメント:ECにおいて発生する一連の業務。「一達通」貿易総合プラットフォーム:アリババ集団傘下の一達通が提供する、中小企業の輸出入業務専門プラットフォーム。杭州市越境EC総合試験区:2015年に設立された、中国初の越境EC総合試験区。

（資料）Alibaba Group, “Alibaba Turns eWTP into Reality with Creation of First Overseas E-hub,” (press release) March 22, 2017

図表13 タイのECの発展への協力に関するタイ商務省・アリババ集団間趣意書の概要 (2016年12月)

<p>タイのECの発展にアリババが協力することで合意 タイ政府が進めるThailand 4.0およびデジタル経済戦略の推進に寄与。</p> <p>合意事項</p> <p>(1) タイの中小企業3万社に対するEC関連の研修 ・ラザダが実施。</p> <p>(2) タイの個人1万人に対するデジタル技術関連の研修 ・タイ政府とアリババが協力して実施。 ・アリババクラウドの利用などを通じてソフトウェア開発者を養成。 ・政府幹部に対しビッグデータやAIなどの講習。</p> <p>(3) タイのサプライチェーン・物流システムの開発支援 ・アリババとラザダがタイランド・ポストを支援。</p> <p>(4) タイの東部経済回廊 (EEC) 開発プロジェクトへの協力 ・タイが東南アジアにおけるデジタル技術およびデータセンターのハブとなることを支援。</p>

(注) ラザダ：アリババ傘下のECサイト運営会社。アリババクラウド：アリババのクラウドコンピューティング事業。EEC:バンコク東部3県(チョンブリ県、チャチュンサオ県、ラヨン県)を対象とする開発地域。

(資料) Alibaba Group, "Thailand and Alibaba Group Sign Agreement to Help Thai SME Succeed in Online Commerce," (press release) December 8, 2016 など

術の開発を支援するなどの内容が盛り込まれた。その一環としてアリババは傘下のラザダを通じて、タイ政府が東部経済回廊 (Eastern Economic Corridor, EEC) (注53) のチョンブリ県シラチャー郡に設立する「デジタルパーク」内に、ECと物流のためのハブの建設を進め、2019年中に完成予定である。

(c) インドネシア

インドネシアでは、商務省がアリババの協力のもと、アリババが運営する中国の消費者向け越境ECモール (B2C) 「Tmall Global」上

に「Inamall」を開設した (2016年)。インドネシア政府はそれによって、自国企業が中国の消費者に直接アクセスし製品を販売することを期待している。また、インドネシア政府はジャック・マー会長を政府顧問 (EC担当) に招聘した (2016年)。インドネシアのEC促進のために10人の閣僚で構成される「電子商取引運営委員会」に対してアドバイスをを行うのがマー会長に要請された主な役割である。

(d) フィリピン

フィリピンでは、2017年10月にジャック・マー会長によるドゥテルテ大統領への表敬訪問を受け、大統領が政府関係者に対してアリババとの連携の可能性を模索するよう指示した。それを受けて2018年1月末から2月初にかけて、財務相、外務相、予算管理相、中央銀行副総裁を含むフィリピン政府要人および民間企業幹部からなる代表団が、浙江省杭州市のアリババ・ビジネススクール (注54) でデジタル技術への理解を深めるための3日間の特別プログラム (「New Economy Workshop」) を受講した。フィリピン政府はプログラムで得た知見を活用するとともに、今後もアリババと連携する意向を示している (注55)。なお、アリババは同様のプログラムを東南アジアのほかの国にも展開したいとしている (注56)。

同年2月にはカルロス・ドミンゲズ財務相が、政府の統治能力を高めるための技術の向上、および国内の中小企業の支援に資する包

摂的な金融システムの構築のために、ドゥテルテ政権とアリババが連携出来るようアリババに要請したと述べた（注57）。

(e) ベトナム

ベトナムは中国との間で複雑な歴史を抱えている影響からか、これまで述べてきた国ほどにはアリババとの連携が進んでいない。それでも、2017年11月にグエン・スアン・フック首相がマー会長と会談した際に、ベトナムのEC市場の発展にアリババが協力するよう

要請している（注58）。

(2) 各国政府の狙い

東南アジア内のこれらの国がアリババとの連携を進めるのは、自国経済・社会をデジタル化する取り組みにアリババの支援を得たいためである。

デジタル化を推進する目的は国によって異なる（図表14）。マレーシアとタイは、中所得国の罅から脱却するためにデジタルの力を借りようとしている。マレーシアは「Digital

図表14 ASEAN主要国のデジタル化政策

	政策・スローガン	狙い	備考
シンガポール	「Smart Nation」	知識・イノベーション集約型社会の実現	「デジタル時代に沿った新たな機会を創造し、人々の生活、仕事、余暇を変革することで、突出したグローバル都市としてのシンガポールの地位を維持。」
マレーシア	「Digital Malaysia」 (National Digital Economy Initiative)	中所得国の罅からの脱出	「デジタル時代における様々な機会を活用することで、経済成長、国の国際競争力の向上、国民の生活水準の向上を実現。」「ICT部門の経済への寄与を2020年までに17%に引き上げ、高所得国入りという目標を早期に実現。」
タイ	「Digital Thailand」	中所得国の罅からの脱出	「デジタル技術をフル活用してインフラ、イノベーション、データ、人的資本などの資源を開発し、経済・社会の安定、繁栄、持続性を実現。」「デジタル技術・イノベーション主導で高所得国入りを実現。」
インドネシア	「Indonesia - The Digital Energy of Asia」	社会的課題の解決	2020年までに東南アジア最大のデジタル経済となる。それにより、これまでカバーされてこなかった人々や中小企業が新たな機会を獲得。
フィリピン	「Philippine Digital Strategy」	社会的課題の解決	「デジタルの力でイノベティブで国際競争力のある豊かな社会を実現。」「政府による貧困との戦いを支援。」「eガバメントにより基本的な社会サービスの提供が効率化するとともに腐敗が極小化。」

(注) 備考の「」内は下記資料からの引用（筆者和訳）。

(資料) シンガポール：GovTech Singapore, “Strategic National Projects to build a Smart Nation,” August 21, 2017 (<https://www.tech.gov.sg/Media-Room/Media-Releases/2017/08/Strategic-National-Projects-to-build-a-Smart-Nation>)

マレーシア：The National ICT Association of Malaysia, “Digital Malaysia Preogress Report 2012” (http://pikom.org.my/2014/Useful-Govt-Link/Digital_Malaysia_Report_MDeC.pdf)

タイ：“Digital Government and Digital Public Services,” Dr. Sak Segkhonothod, President & CEO, Electronic Government Agency (presentation) September 22, 2017 (https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/AsiaPacific/Documents/Events/2017/Sep-SCEG2017/SESSION-1_EGA_Dr_Sak_Sekhonthod.pdf)

インドネシア：“Jokowi: In 2020, Indonesia’s digital economy to become largest in ASEAN,” Netral News, November 12, 2017 (<http://www.en.netralnews.com/news/business/read/14785/jokowi.in.2020..indonesia...s.digital.economy.to.become.the.largest.in.asean>)

フィリピン：Department of Information and Communications Technology, “Philippine Digital Strategy,” ウェブサイト (<http://www.dict.gov.ph/philippine-digital-strategy/>)

Malaysia」戦略、タイは「Digital Thailand」戦略のもと、デジタル技術を活用しながら持続的な経済成長や生産性の向上を実現し、高所得国の仲間入りを果たすことを目指す。一方、インドネシアとフィリピンは、社会的課題が山積するなか、それらをデジタル技術によって解決したいと考えている。デジタル戦略としてインドネシアは「Indonesia – The Digital Energy of Asia」、フィリピンは「Philippine Digital Strategy」を掲げ、デジタル技術を活用して行政の効率化、中小企業の育成、貧困や腐敗の撲滅に取り組む意向を示している(注59)。

このようにデジタル化によって何を達成したいかは国によって異なるものの、どの国もデジタル技術が持つ潜在力の大きさは十分認識している。そして、潜在力をフルに引き出す1つの手段として選択されたのがアリババとの連携である。アリババは中国という、先進国に比べてインフラが脆弱な環境下でEC事業を立ち上げ、中国が世界最大のEC大国に成長するのに大きく貢献した。その過程で、EC本体のみならず決済や物流など周辺分野の環境整備、ECサイトに出店・出品する中小零細企業の支援、自社内のデジタル人材の育成、そして最近ではビッグデータ、AI、ロボットなどの最新のデジタル技術の活用を行ってきた。各国政府はアリババのそうした経験や蓄積された技術・ノウハウ、さらにはイノベーションを生み出す力を、自国経済・

社会のデジタル化に活用したいと考えていると推測される。

例えば、マレーシア政府がアリババと共同でDFTZを発足させたのは、マレーシア国内の中小企業が越境ECというデジタルな取引の機会を得て、中国をはじめ海外市場に積極的に進出し、それによって大きく成長することを期待してのものである。あるいは、フィリピンのドミンゲズ財務相は、自らを含む代表団が前述のアリババ・ビジネススクールのプログラムに参加したことで、政府の統治能力を向上するとともに国民をデジタル経済の到来に備えさせるためのデジタル技術の最適な活用について学んだと発言している。具体的には、①中小企業がデジタル技術を活用すれば大きく成長出来る、②クラウドコンピューティングとビッグデータが、交通の流れや法の執行の改善から金融リスクやサイバーセキュリティ対策の管理に至る様々な分野に適用可能である、③ビッグデータとインターネットの時代における規制はどうあるべきか、などへの理解が進んだと述べている(注60)。

(3) アリババの狙い

アリババにとって東南アジア各国政府との連携は、同社が掲げる「世界電子商取引プラットフォーム (Electronic World Trading Platform、eWTP)」構想の実現に向けた取り組みの一環と捉えることが出来る。

eWTP構想とは、越境ECを促進することで、中小企業であっても国際貿易に参加しやすくする環境をつくるというものである。ジャック・マー会長が2016年3月に開催された会議(Boao Forum for Asia)で初めて提唱して以来、様々な場で言及してきた。eWTP構想では、世界中で越境ECを促進するための官民あがりのルールづくりの必要性(注61)や、貿易、決済、物流など越境ECに必要な多岐にわたるサービスに容易にアクセス出来る場づくりの必要性が提唱されている。アリババはさらに、世界中にeWTPのネットワークを張り巡らすことで越境ECを世界的に盛り上げるという未来像を描いている。マレーシアのDFTZおよび浙江省杭州市の越境EC総合試験区はそれぞれeWTP構想に沿ったものであり、両者の協業は、eWTPネットワークの構築に向けた第1歩と位置付けられている。

アリババがeWTP構想を追求するのは、直接的にはそれによって自社の越境ECサイトの利用が増え利益拡大につながるためである。しかしそれだけでなく、ジャック・マー会長が様々な場で訴えている「inclusive globalization」(包摂的なグローバル化)(注62)を実現するため、という視点があることも見逃せない。

ジャック・マー会長の持論によると、これまで経済のグローバル化の恩恵は先進国や大企業に偏在してきた。これは、一般的な国際貿易は多数の仲介者が存在する複雑な仕組み

のもとで運営され、途上国、中小企業など立場の相対的に弱い者は、取引ロットの小ささや情報収集力の弱さなどから容易に参加することが出来なかったためである。ところが、越境ECであれば製品や資金がデジタルで効率的に処理可能であり、顧客とも直接つながることから、途上国や中小企業であっても参加コストが大幅に低下するうえ、先進国や大企業とも対等に競争することが出来る。したがって、越境ECが拡大すれば、これまで阻害されてきた層もグローバル化に包摂(include)され、その恩恵を享受出来るようになる。

ジャック・マー会長のこうした考えは、中国国内でECが普及したことによりもたらされた恩恵を世界にも広げたいとの意向に基づく。ECによって中国の中小企業が全国、さらには世界を対象とした商取引に直接参加する機会を与えられ、その結果、中小企業が成長し中国経済の「inclusive growth」(包摂的な成長)に向けて大きな前進がみられた。その成功体験を世界に広げて「inclusive globalization」を実現し、世界経済全体の「inclusive growth」につなげていく、というのがマー会長の主張である。

ECが中国の中小企業の底上げに貢献した代表例としてアリババがしばしば持ち出すのが「タオバオ村(淘宝村)」である。それまで経済成長から取り残されていた地方部で、零細企業や農家のなかから先駆的な事業者が

アリババのC2Cマーケットプレイス「タオバオ」に出店・出品して成功し、それをみて周囲も次々に出店・出品していった。その結果、ECを手掛けるクラスターが形成されるとともに、その地域の所得水準が向上した。このような事例が全国で生じるのを目の当たりにしたアリババは、それらの地域を「タオバオ村」(図表15)と呼んで調査を行うようになった。アリババの集計によれば、2016年8月時点で「タオバオ村」は全国に1,311カ所、3カ所以上の「タオバオ村」からなる「タオバオ町」が100カ所ある(注63)(注64)。

アリババのeWTP構想とその背後にある「inclusive globalization」の理念は、途上国・新興国にとっても魅力的であろう。東南アジア各国政府がアリババと連携を進めるのも、単に同社の技術や経験を取り込みたいとの意向にとどまらず、こうした理念に賛同してのことと推測される。なお、「inclusive

図表15 アリババ集団のタオバオ村／タオバオ町の定義

<p>タオバオ村 (淘宝村) : 地方の行政村内のEC事業者のクラスターであり、 ①住民が主にタオバオ上でECを自発的に開始 ②年間EC取引額が最低1,000万人民币元(約1.7億円) ③全世界の最低10%がECに従事、もしくは村民によって最低100のオンライン・ショップが開設</p> <p>タオバオ町 (淘宝鎮) : 最低3つのタオバオ村からなる鎮(町)、郷、通り</p>

(資料) "An Introduction to Taobao Villages," Alizila, January 17, 2016 (<http://www.alizila.com/an-introduction-to-taobao-villages/>)

globalization」には国連も注目し、ジャック・マー会長は国連の要請を受けて国連貿易開発会議(UNCTAD)の青年起業・小企業の特別顧問に就任した(2016年)。国連は、「マー氏が顧問として、途上国を中心に若い起業家や中小企業が国際貿易に参加しやすくするような取り組みを擁護する」(注65)ことに期待を寄せている。

(4) 中国政府の政策との整合性

アリババをはじめとする中国大手インターネット企業による東南アジア進出は、中国政府が進める政策と整合的である。政策とは具体的には、①一帯一路、②インターネットプラス(互聯網+)、③ASEAN中国自由貿易協定(ACFTA)、の3つである。

第1の一帯一路とは、中国を含むアジア、中東、欧州の65カ国を網羅する広域経済圏構想であり、習近平政権はその実現に向けて多岐にわたる施策に取り組んでいる。一帯一路の実施プラン(2015年3月28日公表)では、域内の経済的繁栄と経済協力が謳われており、また、光ケーブルなどの通信幹線ネットワークを建設して域内をデジタルにつなげる「情報シルクロード」の構築や、国際貿易のイノベティブな形態として越境ECの促進が提唱されている(注66)。

第2のインターネットプラス(互聯網+)は、あらゆる産業をインターネット技術と融合させることで経済成長の加速と経済の高度

化を図るという政策である（注67）。2015年に公表されたインターネットプラス行動計画には11の重点行動分野が打ち出されたが、その1つがECであり、ECの健全な発展やインターネット企業の国際市場でのプレゼンス向上を目指すとしている（注68）。

第3のASEAN中国自由貿易協定（ACFTA）は2005年に発効済みであるが、2015年、中国とASEANはそのアップグレード（省級）版、すなわちACFTAを充実・向上させる協定に調印した。そのなかで、今後協力を深めるべき分野の1つとしてECが挙げられた（注69）。これを受けて、2016年に中国・ASEAN間の越境ECと相互貿易を促進するために中国・ASEAN越境ECプラットフォーム（China-ASEAN Cross-border E-Commerce Platform）が公式に立ち上がった（注70）。

この3つの政策からは、中国政府が中国および海外との間での双方向の越境EC、および中国インターネット企業の海外展開を促進したいとの意向を確認出来る。これらはまさにアリババ、テンセント、JD.comが進めている施策と整合的である。

アリババはとりわけ一帯一路を自社の海外展開の追い風と捉え、海外戦略をそれとリンクさせている。ジャック・マー会長は、一帯一路は同社が海外で成長するためのまたとない機会を提供していると述べ（注71）、一帯一路の域内国を海外展開先の一優先国と位置付けている（注72）（注73）。また、eWTP構

想は一帯一路における民間の動きであると説明している。

eWTPで提唱されている越境ECのルールづくりに関しては、中国政府も後押ししている。2016年に中国浙江省杭州市で開催されたG20首脳会議に先立ち、同地で開催されたG20ビジネスサミット（B20）では、中小企業発展ワーキング・グループの議長を務めたジャック・マー会長の主導のもと、eWTPが政策提言に盛り込まれた（図表16）。政策提言は

図表16 世界電子商取引プラットフォーム（eWTP）：2016年B20での採択事項

- 一般的な貿易は取引ロットの小さい中小企業にとってハードルが高い。
- 越境ECは中小企業にとってゲームチェンジャーになり得る。
 - ・ 世界中の顧客に直接アクセス可能に。
 - ・ 製品、データ、資金の流れがデジタル化し効率化。
- 越境ECを促進するための組織・フォーラムはこれまでのところ不在。
- そこで、「世界電子商取引プラットフォーム（eWTP）」の創設を提案。
 - ・ 越境ECの発展に資する政策と事業環境を促進するための官民対話の媒体。
- eWTPが取り組むべき事項：
 - ・ 越境ECのビジネス環境の改善、規制・基準の簡略化や税制調和など、越境ECのルールづくりに向けた官民対話の促進。
 - ・ WTOなどの国際機関と協力し、越境ECにかかわるニーズへの優先的な対応。
 - ・ 越境ECにおいて、とりわけ途上国で中小企業が直面する問題を解決するためのインフラ整備やベストプラクティスの採択など。

（注）B20は、2016年9月3～4日に中国浙江省杭州市で開催されたG20ビジネスサミット。採択された政策提言は同年9月4～5日に同地で開催されたG20首脳会議に提出された。アリババグループのジャック・マー会長はB20の中小企業発展ワーキンググループの議長を務め、eWTPの提唱を主導した。

（資料）B20 2016 China, "B20 2016 Policy Recommendations to the G20," July 2016

G20首脳会議に提出され、共同声明にも「eWTPについてのB20のイニシアティブに留意する」(注74)との文言が入った。これは中国政府の関与なしには実現しなかったであろう。ただし、マー会長はeWTP構想を一路の域内国を越えて世界中に広げていきたいと考えている。2017年に行った記者会見(注75)でも、eWTPを一路域内にとどめるつもりはなく、南米にも注目しており、ゆくゆくはアフリカへも広げたいと述べた(注76)。

(注48) MATRADE, “MATRADE launches e-Trade programme with Alibaba to drive export via e-commerce,” (press release), October 1, 2014 (<http://www.matrade.gov.my/en/archive/press-release-2014/2905-matrade-launches-e-trade-programme-with-alibaba-to-drive-export-via-e-commerce>)

(注49) “10,000 Malaysian SMEs listed on Alibaba platform,” Ministry of International Trade and Industry, *MITI Weekly Bulletin*, volume 412, November 15, 2016 (http://www.miti.gov.my/miti/resources/MITI%20Weekly%20Bulletin/MITI_Weekly_Bulletin_Volume_412_-_15_November_2016.pdf)

(注50) “Najib appoints Alibaba boss as digital economy advisor,” *Malaysiakini*, November 4, 2016 (<https://www.malaysiakini.com/news/361715>)。筆者和訳。

(注51) DFTZは2016年に制定された、マレーシアにおけるECの成長を加速させるための「国家EC戦略ロードマップ」(National E-commerce Strategic Roadmap)に沿って打ち出された。

(注52) フルフィルメントとは、ECにおいて発生する、入出荷、在庫管理、梱包、伝票作成などの業務。フルフィルメント・ハブとは、それらを集中的に行う物流の中心拠点。

(注53) EECとは、バンコク東部3県(チョンブリー県、チャチュンサオ県、ラヨン県)を対象とする地域。EEC開発とは、タイ政府が現在進めている、デジタル技術を活用した経済社会改革「Thailand 4.0」を実現するための集中的な地域開発。詳しくは大泉[2017]を参照のこと。

(注54) アリババおよびHangzhou Normal University(杭州師範大学)が2008年に同大学内に共同で設立した、EC、マーケティング、国際貿易などを学ぶビジネススクール。

(注55) “Jack Ma to partner with Duterte to improve Philippines’ technology,” *Bloomberg*, February 17, 2018 (<https://www.bloomberg.com/news/>

[articles/2018-02-17/duterte-seeks-jack-ma-s-help-on-governance-business-technology](https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-17/duterte-seeks-jack-ma-s-help-on-governance-business-technology))

(注56) Department of Finance, Philippines, “Alibaba system insights to help PHL improve governance – Dominguez,” (news & views) February 15, 2018

(注57) 注56に同じ。

(注58) “PM Nguen Xuan Phuc welcomes Alibaba Chairman Jack Ma,” *VietnamNet*, November 6, 2017 (<http://english.vietnamnet.vn/fms/government/189735/pm-nguyen-xuan-phuc-welcomes-alibaba-chairman-jack-ma.html>)

(注59) なお、アリババとの政府レベルの連携について目立った動きのないシンガポール政府も、デジタル化を進めている。同国は、すでに世界有数の高所得国となった現在、引き続き世界経済のフロントランナーであり続けるためには「Smart Nation」、すなわち知識・イノベーション集約型社会に移行する必要がある、その実現に経済・社会のデジタル化は不可避と認識している。

(注60) 注56に同じ。

(注61) この点については、後述の通り、2016年9月、中国浙江省杭州市で開催されたG20ビジネスサミット(B20)で採択された政策提言に盛り込まれている。

(注62) 例えば2017年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において、マー会長は「グローバル化はinclusive globalizationでなければならない」と発言した。(“At Davos 2017, Alibaba’s Ma calls for a more inclusive globalization,” *Alizila – news from Alibaba Group*, January 18, 2017, <http://www.alizila.com/davos-2017-alibabas-ma-globalization/>)

(注63) AliResearch and Alibaba Research Center for Rural Dynamics, “New Breakthroughs of Taobao Villages: Research Report on China’s Taobao Village (2016),” 2017

(注64) なお、最近では似通った商品が大量に「タオバオ」に出店・出品された結果、価格競争が生じて多くの出店・出品者の収益率が低下し、利益をほとんど上げられないケースも出てきたという話も聞かれる。

(注65) United Nations Conference on Trade and Development, “Alibaba’s Jack Ma named UNCTAD Special Advisor on Trade,” (press release) September 20, 2016

(注66) National Development and Reform Commission, “Vision and Actions on Jointly Building Silk Road Economic Belt and 21st-Century Maritime Silk Road, Issued by the National Development and Reform Commission, Ministry of Foreign Affairs, and Ministry of Commerce of the People’s Republic of China, with the State Council Authorization,” (news release) March 28, 2015

(注67) 中国のインターネットプラス政策については藤田[2016]が詳しい。

(注68) The State Council, The People’s Republic of China, “China unveils Internet Plus action plan to fuel growth,” (latest releases) July 4, 2015

- (注69) Ministry of Commerce, People's Republic of China, "Regular Press Conference of the Ministry of Commerce on December 2," December 2, 2015 (<http://english.mofcom.gov.cn/article/pressconferenceinyears/2015/201601/20160101230599.shtml>)
- (注70) China Council for the Promotion of International Trade, "China-ASEAN Cross-border E-commerce Platform Officially Launched," (CCPIT News) January 3, 2017
- (注71) Alibaba Group 2017 Annual General Meeting, "2017 Chairman Letter to Shareholders," October 17, 2017
- (注72) "Alibaba plans to expand business in Russia – Jack Ma," TASS, June 17, 2016 (<http://tass.com/economy/882894>)
- (注73) なお、JD.comも、一帯一路が同社に膨大なビジネスチャンスをもたらすと期待している。同社は一帯一路域内を中心に100カ国・地域から商品を貯蔵・保管したり配送したりするために、今後5年間で20の倉庫を海外に建設する予定である。("Xinhua Insight: Belt and Road Initiative boosts China's e-commerce," Xinhuanet, April 29, 2017, http://www.xinhuanet.com/english/2017-04/29/c_136245718.htm)
- (注74) 外務省「G20杭州サミット」首脳声明 ("G20 Leaders' Communique, Hangzhou Summit, 4-5 September 2016") 2016年9月5日
- (注75) 2017年3月にマレーシアで開催されたGlobal Transformation Forum 2017での記者会見。
- (注76) "World's first eWTP in Malaysia to compliment OBOR: Jack Ma," Strait Times, March 23, 2017 (<https://www.nst.com.my/news/2017/03/223749/worlds-first-ewtp-msia-compliment-obor-jack-ma>)

4. 今後の展望

(1) 目指す方向性と課題

アリババ、テンセント、JD.comの3社は、ECがまだ普及の初期段階にある東南アジアに参入し、市場の成長とともに事業を拡大させていくことを狙っている。豊富な資金力に加えて、中国のEC黎明期での経験を活用出来るという追い風がある。アリババはさらに、各国政府との連携という強力な武器に期

待出来る。

また、東南アジアではECのみならず金融が未発達であることが、これら企業のビジネスチャンスとなり得る。アリババ、テンセントともに中国では、本業で得られたデータを活用しながら決済、融資、資産運用、保険などの金融商品の提供につなげていった。例えば、ECユーザーの取引履歴、決済状況、インターネットへのアクセス状況などを分析して独自のスコアリングモデルを構築したことで、公式の信用情報制度が未整備のもとであっても消費者や零細企業・個人事業主向けに小口融資を提供出来ている。一方、アリババ、テンセントは、もともとはECでの利用のために開発した電子決済の仕組みである「Alipay」「WeChatPay」を、実店舗での利用に拡大していった。デジタル時代においてはデータが価値の源泉であるだけに、購買に加えて金融のデータを保持することが出来れば、既存事業の深化に加えて新しい領域に事業を拡大することも可能になる。

中国大手インターネット企業が、母国で用いたのと同様の手法を東南アジアでも用いながら事業領域を当初は決済、その後は金融分野全般まで広げていきたいと考えるのは自然であろう。アリババ、テンセントはまずは東南アジアを訪れる中国人観光客が「Alipay」「WeChatPay」を利用出来る環境を整備することで、これら電子決済サービスの現地での認知度の向上を図っている。また、アリババ

は「Alipay」を、東南アジアで買収・出資した企業のECサイトで利用可能にする取り組みを行っている。

もっとも、これら企業が中国国内での成功を東南アジアで再現出来るとみるのは早計である。

中国は広大な国土を抱え、地域ごとに特性が異なるものの、言語や通貨が同じであるなど1つの国として共通点も多い。このため単純化すれば、1つのECサイトをつくりさえすれば一挙に13億人にアプローチ出来る。それに対して、東南アジアは6億人余りの人口を抱えるといっても、言語や通貨はもとより文化、法規制、商習慣などが国ごとに分断されている。このため、ECおよびその周辺事業も国ごとに対応する必要があり、その分、手間とコストを要する。

また、法規制の面で中国勢の成長が抑制される可能性も否定出来ない。シンガポール以外の多くの東南アジア諸国は、①法規制が未整備、②たとえ法規制が存在してもその運用が非効率、③外資規制が厳しい、などの事情を抱える。中国勢がそれらへの対応に余計なコストを強いられることも十分考えられる。

一方、ラザダは前述の通り、これまでのところ東南アジアの多くの国で優位にあるものの、EC化率がごく低水準にとどまるなかでの優位性である点に留意する必要がある。例えば、フィリピンでラザダのトラフィック・シェアが91%であるとはいえ、同国のEC化

率が1%前後のなかでのことである。新たなプレイヤーが登場し魅力的なECサイトの構築に成功すれば、たとえラザダの既存顧客を奪取しなくても、ECを新規に始める消費者を取り込むなどして競争優位性を築くことは十分可能である。アマゾン・ドット・コムが2017年にシンガポールへの進出を果たし、2018年にはベトナムに進出する予定である。同社は圧倒的なブランド力と世界中で培ったノウハウを有するだけに、その影響を見届ける必要がある。

中国大手インターネット企業の東南アジア進出が中国政府の政策に沿っている点については、プラス、マイナスの両方に働き得る。プラス面としては、中国政府のバックアップを期待出来ることであろうが、マイナス面としては、何らかの外交問題が生じ関係が悪化した場合、進出国に警戒感を抱かせる恐れがあると考えられる。中国企業は、たとえ民間であっても政府との結び付きが強いと広く認識されており、そのうえさらに事業内容が中国政府の政策と整合的なのであれば、真偽のほどはともかく背後に中国政府の意向が働いているとの疑念が進出国で生じかねない。とりわけインターネット企業はデータを掌握するだけに、自国民の様々なデータが中国企業、ひいては中国政府の手に渡ることは大きな警戒感を惹起すると予想される。

中国のインターネット企業が東南アジアで外交問題の悪影響を受けた例として、バイ

ドゥ（百度）のベトナム事業が挙げられる。この事例を詳細に調査したLogan [2015]によると、中国最大の検索エンジンを運営するバイドゥは、2011年にベトナムに進出したものの、わずか3年後の2014年に事実上の撤退に追い込まれた。ベトナムと中国の間にはもともと複雑な歴史問題があるうえ、南シナ海を巡る領有権問題などから、2011年から2014年にかけて毎年のようにベトナムで反中デモが繰り広げられた。そうしたなか、ベトナムの複数の新聞が大々的な反バイドゥ・キャンペーンを相次いで展開した（注77）。その内容は必ずしも正確ではなかったものの、ベトナム国内でのバイドゥの評判を失墜させ、撤退の大きな原因になったとみられている。

このように考えると、中国大手インターネット企業が中国国内ほどの大きな影響力を東南アジアでも確立するためには、乗り越えなければならないハードルが高いと判断される。

(2) 日本企業の商機

中国大手インターネット企業が東南アジア進出を積極化させるなか、日本のインターネット企業はどのような動きをしてきたのか。ベンチャーキャピタルを設立し、そこを通じて東南アジアのスタートアップに投資する動きは比較的活発にみられる。主なプレイヤーとしては、ソフトバンク、サイバーエージェント、グリー、GMOインターネット、

アイ・エム・ジェイなどが挙げられる。なかでもソフトバンクは、インドネシアのEC大手トコペディアに2回にわたり投資した（2013年は金額未公表、2014年は1億米ドル）（注78）ほか、シンガポールを拠点に東南アジアで広く配車アプリ・サービスを提供するGrabへも投資している。同社はGrabに対して2014年に2.5億米ドルを投資したのに続き、2017年には中国のライドシェアサービス、ディディチューション（滴滴出行、Didi Chuxing）とともに20億米ドルの大型投資を行い、注目を集めた。

もっとも、日本のインターネット企業が東南アジアのEC市場を、自らプレイヤーとして直接取りに行くとなると、楽天以外に目立った動きはなく、その楽天もすでに撤退している。楽天は中国大手3社に先駆けて東南アジアへの進出に乗り出した。2009年にタイ最大のECサイト「Tarad.com」を運営するタラッド・ドットコムの子会社の67%を335万米ドルで取得し子会社化したことに加えて、2011年以降、インドネシア、マレーシア、シンガポールで相次ぎECモールを開業した（図表17）。しかし、2016年にこの3つのECモールを閉鎖し、タラッドも地場企業に売却した。楽天の三木谷社長は自社の英語ブログのなかで撤退の理由について「適切な規模を確保出来なかった」（筆者和訳）と説明している（注79）。

それでは、日本企業がこの先、東南アジア

図表17 東南アジアにおける楽天の主な動向

年月	シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア
2009年10月			タイ最大のECサイト「Tarad.com」を運営する Tarad Dot Comを買収	
2011年6月				複合メディア企業MNCを擁する Global Mediacom と合併でECモール「Rakuten Belanja Online」開業
2012年5月		ECモール「Rakuten Online Shopping」開業		
2012年8月	アジア統括本部Rakuten Asia 設立			
2013年3月				MNCとの合併解消を発表
2013年12月	ECモール「Rakuten.com.Sg」開業			
2016年2月	ECモール閉鎖を発表	ECモール閉鎖を発表		ECモール閉鎖を発表
2016年4月			Taradを地場企業Porar Web Applicationに売却	

(資料) 楽天ニュースリリース、各種報道など

のEC市場に参入する余地はないのか。

まず、インターネット企業によるECサイトの運営に関しては、前述の通り、魅力的なECサイトを構築すれば、ECを新たに始める消費者を取り込むなどして大きく成長する可能性は十分ある。ただし、東南アジアのような新興国では、ECサイトを運営するには、サイトの構築や商材の確保にとどまらず、決済や物流など周辺業務を整備する必要があり、初期投資に膨大な費用を要する。その一方で、国全体のEC化率が低いなかでの運営であり、取引額がおのずと限られる。運営当初は成長に力点を置いて販売促進を進める必要があることも、財政的に厳しい状況に拍車をかけることになる。

東南アジアで最大の市場シェアを確保して

いるラザダも、2016年にアリババの傘下に入る直前の2015年の売上高は前年比78.2%増の2.75億米ドルであったものの、2.97億米ドルの損失（EBITDA<利払い・税引き・償却前利益>ベース）を計上し、前年の2014年（1.43億米ドルの損失）から損失額を拡大させていた（注80）。ECモールの利用者および出店小売店を増やすための販売促進費の増加が主因である。その結果、現金持ち高が7,540万米ドルまで落ち込み（2014年の2.0億米ドル対比62%減）、経営を維持するのが困難になったことが、アリババに買収される最大の要因であったといわれている（注81）。アリババという豊富な資金力を有する企業の傘下に入ったことによりラザダは経営危機を脱し、引き続き成長路線を突き進むことが可能に

なった。

こうした事情に加えて既存EC事業者がすでに多く存在することを考慮すると、総合小売サイトが扱わないような特定分野に特化したサイトや、明確に差別化出来るほどの何らかの強みをもつサイトの運営が成功確率を高めると見込まれる。東南アジアでもECの普及および所得水準の向上とともに、消費者のECにおけるニーズが多様化・複雑化すると予想されるなかで、そのようなサイトは一定の集客が期待出来るようになろう。すでにイスラム教徒向けファッションを専門に扱うECサイト（HIJUP、本社インドネシア）、自社ブランドのファストファッション製品を提供するECサイト（Pomelo Fashion、本社タイ）などが順調に成長している。なお、中国でもEC（B2C）全体では前述の通りアリババの「Tmall」とJD.comの「JD.com」が合計で8割のシェアを握るものの、越境ECに限るとNetEase（網易）の「Kaola.com（網易考拉海購）」が24.2%と、アリババの「Tmall Global（天猫国際）」の20.3%を僅差ながらも上回る（2017年上半期）（注82）。「Kaola.com」が強みとする偽造品の少なさと低価格が消費者に支持されていることを映じたものである。

一方、日本の消費財メーカーなどがラザダを含め既存のECサイトに出店・出品するという選択肢は今後ますます有効性が高まると予想される。東南アジアのEC化の波に乗りながら、実店舗であればアプローチが難しい

消費者層を含め、新規顧客を開拓していくことが出来る。とりわけ中小企業は、たとえブランド力や資金力が不十分でも、マーケティング次第で消費者に受け入れられる余地は大きい。

中国大手インターネット企業が、中国での成功を東南アジアのEC市場で再現出来るか否かはなお予断を許さないものの、それでも相当程度の存在感を確保するとみておく必要がある。そのなかにあって、日本企業は中国勢に対抗するという道に加えて、中国勢との連携や中国勢の補完という道も、事業展開の選択肢として検討すべきであろう。

（注77）反バイドウキャンペーンの主な内容は、①バイドウはネットワーク上のすべてのトラフィックについて中国のサーバを経由させている、②バイドウのソーシャルネットワークが南シナ海の南沙諸島についてベトナム語での名称（チュオンサ諸島）の使用を許さない、③バイドウのソフトウェアにはマルウェアがインストールされている、というものであった。（Logan [2015]）

（注78）2013年の投資は韓国のベンチャーキャピタル（Softbank Ventures Korea）を通して、2014年の投資はアメリカ子会社（Softbank Internet and Media）を通して実施された。

（注79）Hiroshi “Mickey” Mikitani, Chairman and CEO, Rakuten, Inc., “Mickey’s Voice: Vision 2020,” March 2, 2016 (<https://rakuten.today/mickeysvoice/vision2020.html>)

（注80）Rocket Internet Annual Report 2015

（注81）“Alibaba’s \$1B investment came just in time for cash-strapped Lazada,” TechCrunch, April 13, 2016 (<https://techcrunch.com/2016/04/13/alizada/>)

（注82）iiMedia Researchの公表値。“Cross-border e-commerce in China: what’s the trend in 2017?” Walkthechat, August 6, 2017, <https://walkthechat.com/cross-border-e-commerce-china-whats-trend-2017/>

参考文献

(日本語)

1. エリスマン、ポーター [2015] 『アリババ 中国eコマース覇者の世界戦略』新潮社
2. 大泉啓一郎 [2017] 「タイランド4.0とは何か(後編) —EEC(東部経済回廊) 開発とその課題—」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報RIM』2017 Vol.17 No.67
3. 田中信彦 [2017] 「中国の農村に広がるEコマース『淘宝(タオバオ) 村』は社会を変えるか」NEC Business Leaders Square Wisdom, 2017年7月18日 (<https://wisdom.nec.com/ja/business/2017071801/03.html>)
4. 藤田哲雄 [2016] 「中国のインターネットプラス政策とその展開」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報RIM』2016 Vol.16 No.63

(英語)

5. Brahm, Laurence J. [2002] *China After WTO*, China Intercontinental Press, January 2002
6. Hongfei, Yue [2017] “National Report on E-commerce Development in China,” United Nations Industrial Development Organization, Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series, WP17, 2017
7. Kapron, Zennon & Michelle Meertens [2017] “Social Networks, e-Commerce Platforms, and the Growth of Digital Payment Ecosystems in China: What it Means for Other Countries,” Better Than Cash Alliance, April, 2017
8. Logan, Sarah [2015] “The Geopolitics of Tech: Baidu’s Vietnam,” University of Pennsylvania Center for Global Communication Studies, *Scholarly Commons*, 6-2015 (<https://repository.upenn.edu/internetpolicyobservatory/10/>)

本誌は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。

本誌は、作成日時時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。